

VORDENKEN

Innovative Wege gehen

Wichtig ist ein Wachstumskonzept jenseits der ausgetretenen Pfade. Wer seinen Weg findet, dem kommt der Wettbewerb nicht so bald in die Quere.

Der Bayerische Wald kommt Urlaubern nicht unbedingt zuerst in den Sinn, wenn sie eine Reise planen. Wer dort mit seinem Hotelbetrieb wachsen will, muss sich etwas einfallen lassen. Ulrich Brandl betreibt seit 1992 den Ulrichshof im oberpfälzischen Rimbach und hat genau das getan. Der ehemalige Landwirt hat seinen Bauernhof aus Sicht von Markus Ziechaus, Berater für mittelständische Unternehmen bei der Sparkassen-Tochter Bayern Consult, „zu einer Top-Destination für Familien mit Kindern entwickelt“.

Hochklassiges Angebot für Familien

Was mit wenigen Zimmern aus der geerbten Milchwirtschaft und Bullenzucht hervorging, ist heute ein mit vier Sternen geschmücktes „Baby- und Kinder-Bio-Resort“, das über 100 Zimmer und Suiten verfügt. Während die Kleinen rundum betreut werden, finden die Eltern im Spa-Bereich mit Pools und Saunabädern Entspannung. Die Idee mit dem Kinderhotel kam Brandl bei einem Urlaub in Österreich. „An die Altersklasse unter drei Jahren trauen sich viele Anbieter nicht heran“, erläutert Ziechaus. Der Weg zum heutigen Hotel vollzog sich in kleinen Schritten. Der größte war der jüngste Ausbau 2013 bis 2014, mit dem Brandl seine Zimmerkapazität fast verdoppelte und den Wellnessbereich ausbaute – eine Investition von mehr als 10 Millionen Euro. Das geht nur mit Zuversicht. Eine Haltung, die derzeit zahlreiche Unternehmer haben.

„Man muss sich trauen“, sagt Hotelier Brandl. Intuitiv folgte er zwei Wachstumsstrategien, die schon der US-amerikanische Managementforscher Harry Igor Ansoff in den 70er-Jahren formuliert hatte (siehe „Wege zu mehr Umsatz“). Mit der Kleinkindofferte schafft der Hotelier eine typische Innovation seines Angebots. Und mit dem Ausbau am traditionel-

len Standort betreibt er klassische Marktdurchdringung.

Häufig jedoch findet Wachstum auf geografisch neuem Terrain statt. Dann stellt sich die Frage der Markteintrittsstrategie. Berater Ziechaus erklärt dazu: „Man muss die Vertriebsmechanik kennen.“ Wer beispielsweise Joghurt verkauft, muss wissen, wie er in die Regale der Supermarktketten kommt, und Kontakte zu einem Vertriebspartner etablieren. Der kann den Unternehmer auch über das Wettbewerbsverhalten aufklären – wie stark die Konkurrenz ist, wie intensiv der Preiswettbewerb ist und

ob Auswärtige realistische Chancen bei Ausschreibungen haben. „Dann kennt der Unternehmer die kritischen Faktoren. Er sieht, was ihn von den anderen Anbietern unterscheidet und ob die potenzielle Marge den Markteintritt attraktiv macht“, sagt Ziechaus. Eine weitere Heraus-

forderung kann das regulatorische Umfeld bringen. Ein Beispiel: In vielen Ländern gibt es unterschiedliche Normen bei Sprungböcken für den Sportunterricht. Der Hersteller kommt schnell zu der Frage, ob sich ein Schritt ins Ausland noch rechnet, wenn das Produkt an vielen Stellen verändert werden muss. Hotelier Brandl bleibt im eigenen Markt, kennt Kunden und Konkurrenz – und darin lag seine Motivation. Hotels in diesem Segment haben es mit einer verwöhnten Kundschaft zu tun, und die Konkurrenz schläft nicht. Und die ist für Brandl ganz nah, insbesondere in Österreich und in Norditalien.



„Externes Know-how einholen ist sinnvoll“

Martin Lehner, Vertriebsdirektor Firmenkunden der Sparkasse im Landkreis Cham

Prüfen. Jede Strategie ist immer wieder auf ihren Erfolg hin zu hinterfragen.





Wege zu mehr Umsatz

Rat von Managementpionier Harry Igor Ansoff.

- **Marktdurchdringung.** Mit seinen Produkten auf dem Heimatmarkt zu wachsen wird mit steigender Sättigung schwieriger. Grund genug, sich einer anderen Strategie zuzuwenden.
- **Marktentwicklung.** Mit dem Kernangebot geografisch neue Märkte erschließen: Das überlegen sich Chefs, wenn Anfragen aus einem neuen Zielmarkt auf mehr Nachfrage schließen lassen.
- **Produktinnovation.** Weiteres Wachstum können Unternehmer im gesättigten Heimatmarkt erreichen, wenn sie mit neuen Produkten neue Nischen schaffen und erschließen.
- **Diversifikation.** Sie ist die Königsdisziplin der Wachstumsstrategien. Mit neuen Produkten gilt es in diesem Fall, auf geografisch neue Märkte zu expandieren – etwa mithilfe eines Firmenkaufs.

Wer in der Hotelbranche nicht immer vorne mit dabei ist, wählt beinahe zwangsläufig den Niedergang als Alternative. „Mit dieser Investition“, sagt Markus Ziechaus, „läuft der Ulrichshof erst einmal für Jahre vor der Konkurrenz her.“ Und warum war die Investition so groß? Brandl wollte nur um 20 Zimmer aufrüsten, nicht um 40, doch die Pläne für den Wellnessbereich machten mehr nötig. Erst mit der größeren Kapazität erwies sich die Modernisierung als tragfähig. Unternehmer Brandl erklärt: „Wenn ich meinen Gästen ein Angebot machen will, ist ein gewisser Mindestumsatz notwendig, um die Infrastruktur zu finanzieren.“ Beteiligt an dieser Entwicklung ist auch die Sparkasse im Landkreis Cham. Sie brachte die Bayern Consult für ein Gutachten ins Spiel, in dem detailliert und nachvollziehbar der Vorschlag eines verdoppelten Investitionsumfangs begründet wurde.

Martin Lehner, Vertriebsdirektor Firmenkunden bei der Sparkasse, sagt: „Wenn so entscheidende Weichen gestellt werden und eine komplexe Finanzierung ansteht, kann es sinnvoll sein, einen Unternehmensberater mit externem Know-how einzuschalten.“ Die Sparkasse tut sich dann mit ihrer Zusage leichter.

In den meisten Fällen ist es angemessener, Schritt für Schritt vorzugehen und nicht gleich hohe Kosten zu produzieren. Ein gutes Projektcontrolling gehört deshalb zu den wesentlichen Elementen eines Wachstumsvorhabens. In den kommenden Jahren heißt es nun für Hotelier Brandl, den Betrieb in seiner neuen Größe erfolgreich weiterzuführen. Für alle Zeiten der letzte Schritt muss die Erweiterung nicht gewesen sein. „40 oder 50 weitere Zimmer wären in einigen Jahren sicher noch möglich, wenn meine Söhne das dann machen wollen“, sagt er. ➤

Für die Mehrzahl der Unternehmen ist die Lage unverändert

2014 ergab keine große Änderung der Wirtschaftslage, aber mit der sind die meisten Chefs zufrieden.



Angaben in Prozent. Quelle: Diagnose Mittelstand 2015